

# 集団目標と個人目標が活動意欲に及ぼす影響について：競技的スポーツ集団における目標による管理の視点から

著者	永谷 稔
雑誌名	北海道女子大学短期大学部研究紀要
巻	35
ページ	105-113
発行年	1998
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1136/00000938/">http://id.nii.ac.jp/1136/00000938/</a>

# 集団目標と個人目標が活動意欲に及ぼす影響について

## — 競技的スポーツ集団における目標による管理の視点から —

The Effects of Group Goal and Individual Goal on Members' Motivations  
— A View Point of the Management by Objectives in Athletic Sports Teams —

永 谷 稔  
Minoru NAGATANI

### I 目 的

競技的スポーツ集団のように、複数の人間が集まり活動していくためには、目標を設定することが非常に重要である。そして、その目標設定の善し悪しによって、もたらされる成果に大きな違いがあらわれることは、容易に推測できる。

一般的に集団で目標を立てて活動するときは、集団全体としての目標と各個人としての目標を掲げるものである。集団目標は、集団のメンバー全員がその達成を目指していくものであり、個人目標は、集団全体としての目標達成につながるものでなければならない。

したがって、集団目標は、集団それぞれのメンバーが共通の意志疎通や理解の下で設定されるものでなければならない。集団目標に対して、メンバー全員の共通の意志疎通や理解があれば、個々のメンバーの果たす役割や責任が明確になり、集団全体が機能的に作用すると考えられるからである。

このように集団が機能的に作用しているならば、個々のメンバーは個人目標や集団目標の達成へ向けて意欲的な活動をすると考えられる。そして、メンバーの意欲的な活動によってもたらされる結果からは、大きな達成感、充実感、満足感を得ることになる。また、個人目標は集団目標につながることから、集団としての高い成果を得ることになる。

<sup>1) 2) 3) 4)</sup> Drucker は、目標は本来人間がもつ意欲と密接な関係があり、人間は自ら進んで委ねた目標に対して、自ら意欲を駆り立てて働くものであり、また、目標をもったほうが達成感や満足感が大きく、次への意欲を高くなるといっている。このことは、集団や組織におけるメンバーの動機づけ、あるいは意欲を高める本質を捉えているという点で多くに指示されている。

そこで、本研究では競技的スポーツ集団における目標と活動意欲に着目するものであり、とくに、集団目標と個人目標がどのように活動意欲に影響を及ぼすかということについて明らかにしようとするものである。さらに、競技的スポーツ集団をマネジメントするという立場にたつ場合、明らかにされた影響関係に対して、何らかのアプローチを講じていかなければならない。

目標に関するマネジメントの方法としては、近年多くの組織で成果をあげている、目標によ

る管理がある。この目標による管理とは、メンバー自身による目標の設定、統制、評価を行う方法である。メンバー自身によるものなので、役割や責任を自覚し意欲的な活動が期待できる。つまり、本研究において着目する、目標と活動意欲に非常に有効的なアプローチとして捉えることができる。

これらのことから、本研究では、図1に示す分析の枠組みを構築した。そして、集団目標と個人目標が活動意欲に及ぼす影響に対して、目標による管理を用いて分析を行うものである。そして、競技的スポーツ集団における集団目標と個人目標から、活動意欲を高めるためのマネジメント方策を、目標による管理の視点から探ることを目的とするものである。

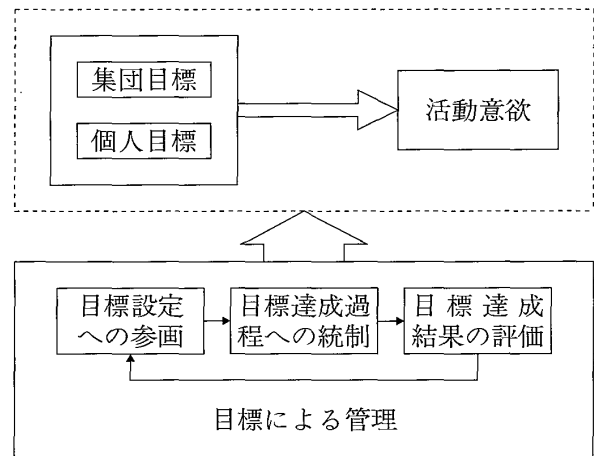


図1 分析の枠組み

## II 方 法

### 1. 基本概念の整理

#### (1) 集団目標と個人目標

競技的スポーツ集団に限らず、集団にとって目標設定は不可欠なものであるが、集団としての目標を達成し成果を得ることと、個人としての目標を達成し満足感を得ることは、必ずしも予定調和的にいつも両立するとは限らない。理想的には、集団のやるべきことと個人のやりたいことを結びつけていく、あるいは一致させていくことが望ましい。しかしながら、集団目標と個人目標は必ずしも結びつくものではなかったり、互いに理解できない部分があったりするわけである。

<sup>5) 6)</sup> Barnard は、集団は個人を押さえつけるものではなく、個人には制約があって一人ではできないことを、他の人々と一緒に成し遂げていくのが協働システムとしての集団であると主張している。つまり、チームの和のために個人が窮屈な思いをすることもあるというのである。また、<sup>7)</sup> Ronald は、集団における日本人の思いやりや協調性は大いに賛成だが、引き替えに個性や独立性を犠牲する高価な代償を払っているといっている。

スポーツの場面を考えると、個人のことはある程度犠牲にしても、チームが勝つということを最優先するのか、あるいは、個人の目標や欲求を優先しつつチーム運営や管理をしているのかという議論は、絶えることがない。そして、同一の見解を得ることもない。それは、プロフェッショナルスポーツとアマチュアスポーツの違いであったり、個々の力で劣る時に集団で対抗しようと考えたり、抜群の能力を持ったプレーヤーを中心に考えたり、さまざまな場合が考えられるからである。

本研究においては、こうした問題に対する解答を求めるものではない。あくまで、メンバー

が集団目標と個人目標をの認識が、活動意欲にどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることとする。

そこで、表1に示すとおり、それぞれの目標に対する認識の視点に基づき、5段階尺度法によって回答を求め、それらの合計得点によりそれぞれの認識を判断した。

## (2) 活動意欲

満足や期待とは区別される仕事

意欲自体を測定しようとした研究者として、Pelz & Andrews<sup>8)</sup>とPatchen<sup>9)</sup>がいる。Pelz & Andrewsは、仕事意欲を測定するために5つの測定指標を開発し、妥当性を検討している。同様にPatchenは、測定指標として2つの測定指標を提起している。

これらを参照し西田<sup>10)</sup>は、試行的に7つの設問を作成した後、それらの妥当性を検討した。その後、最終的に「仕事に対してどの程度の意欲をもっていると思うか」、「工作中時間が知らぬ間に過ぎていく感じをもつことが、どの程度あるか」、「仕事上で困難や問題点・障害に出くわした場合、それらを克服していこうとする忍耐力や意志の強さはどの程度だと思うか」の3つの設問を作成した。そして、これら3つの設問の合計得点を仕事意欲の強さの程度とみなすことにしている。

しかし、これらの考え方はあくまで企業内における仕事に対する意欲の強さの測定方法である。本研究は競技的スポーツ集団を対象としている。そのため、西田の測定指標を援用する際、競技的スポーツ集団におけるメンバーの活動意欲の強さを、明確に測定しうることが可能であるかどうかの問題となる。永田<sup>11)</sup> 12)、および市野<sup>13)</sup>らは、西田の測定指標を援用し競技的スポーツ集団におけるメンバーの活動意欲の測定を試みている。その中では、企業集団においても競技的スポーツ集団においても、同様な傾向が見られることを報告している。

これらの研究結果に依拠し、本研究においても、表2に示すとおり、それぞれの質問項目について5段階尺度で測定した合計得点を、競技的スポーツ集団の活動意欲とした。

## (3) 目標による管理

目標による管理とは、組織の構成員が各自の活動について具体的な達成目標を設定し、その実現に努力し、その成果を自己評価する

表1 目標に対する認識の視点

集団目標に対する認識の視点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動重点が明らかな目標か</li> <li>・具体的で達成度が確かめられる目標か</li> <li>・長期的視点から検討された目標か</li> <li>・メンバーの意見や価値観が反映された目標か</li> <li>・努力すれば達成できる目標か</li> </ul>
個人目標に対する認識の視点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人目標が集団目標につながるかどうか</li> <li>・具体的で達成度が確かめられる目標か</li> <li>・長期的視点から検討された目標か</li> <li>・集団に有益な目標かどうか</li> <li>・努力すれば達成できる目標か</li> </ul>

表2 活動意欲測定のための質問項目

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. あなたは、自分自身が活動に対してどの程度の意欲をもっていると思いますか。</li> <li>2. 活動中、時間が知らぬ間に過ぎていくという感じをもつことがどの程度ありますか。</li> <li>3. 活動上で、困難や問題点・障害に出くわした場合に、それらを克服していこうとするあなたの忍耐力や意志の強さはどの程度だと思えますか。</li> </ol>
---

ことを通して組織の目標達成に役立てるとともに、活動する人々を動機付けるシステムである<sup>14)</sup>。そして、そのねらいの根本は、あくまで個人目標の達成を通しての集団目標の達成である。こうした考え方は、Drucker<sup>3) 4)</sup>が提唱した、(Management by objectives) MBO、目標によって管理するということに由来する。あくまで、目標を軸にして管理を行っていかうとするものであるが、いわゆるノルマを掲げて管理をすることとは全く異なる理念を前提としているのである。

この目標による管理は、マネジメントサイクルの計画・実施・統制のプロセスと同様に、目標の設定への参画・目標達成過程の統制・目標達成結果の評価に分けられ、幸田<sup>15)</sup>は具体的に、以下のように示した。

#### ① 目標の設定への参画

目標の設定は、目標による管理の第一段階であるばかりでなく、最も重要なステップであり、これがなされれば、その目標達成過程の統制や目標達成結果の評価は、比較的容易になされる。

#### ② 目標達成過程の統制

目標による管理における目標達成過程の統制は、メンバー自らが参画して目標を設定するものである。リーダーや指導者は、メンバーが自らの能力などを考慮して目標を設定したのであるから、可能な限りメンバーの自己統制に委ねるのが妥当である。

#### ③ 目標達成結果の評価

目標による管理は、目標設定への参画であるとか、その目標達成過程の自己統制といったように、参画的・自立的なマネジメントであるが、最終的な段階の評価についても同様である。したがって、自ら評価することから始まり、それをもとにして行われるリーダーや指導者との評価のフィードバックへとつなげる。

以上のような目標設定や自己統制、あるいは自己評価というプロセスを繰り返すことで、メンバーの能力の伸長もはかれると考えるのである。

目標による管理の導入として、業績や成果の向上に重点を置くはいり方と、能力の開発・伸長に重点を置くはいり方の2つのアプローチがある。そして、Migliore<sup>16)</sup>は、人事的見方と組織的見方との2つがあるといっている。人事的見方というのは、業績(成果)評価の基準を設け、目標をはっきりさせ、その達成度をもって評価し、それによって自己啓発や指導を行うものである。一方、組織的見方というのは、長期的な計画・目標と結びつきが高いのが特徴である。つまり、この目標による管理過程は、組織要因をマネジメントするだけでなく、組織成果を含めトータルなアプローチとして有効なのである。

そこで本研究では、目標による管理について、表3に示すとおり、目標設定への参画、目標達成過程の統制、目標達成結果の評価について、それぞれ5項目とりあげ、合計15項目について5段階尺度で回答を求めた。そして、それらの合計得点により、競技的スポーツ集団における目標による管理の度合いを判断した。

表3 目標による管理の項目

目標設定への参画
1. リーダーの目標と方針の明示 2. 事前の話し合いと調整 3. 目標の設定と記入 4. 目標の見直しと話し合いおよび決定 5. 目標のとりまとめ
目標達成過程の統制
1. リーダーの支持的・支援的な態度 2. メンバー自身の自己統制とリーダーの役割認識 3. メンバーの自由裁量 4. リーダーとメンバーとの円滑なコミュニケーション 5. メンバーの自己統制による自己啓発
目標達成結果の評価
1. 一定期間後の評価 2. 目標達成結果の測定 3. リーダーとのコミュニケーション 4. 次回への高目標を追求する 5. 自己評価による自己啓発を促す

## 2. 調査・分析

### (1) 調査対象

本研究で使用されたデータは、1994年東海国立大学体育大会バスケットボール競技に参加した男子7チーム155名と女子5チーム88名、バレーボール競技に参加した男子8チーム167名と女子5チーム89名の合計499名に対して、質問紙法により1994年6月から9月に実施されたものである。

回収数は347名、回収率は合計69.5%であった。有効標本数は339名、有効標本率は合計97.6%であった。

### (2) 分析方法

集団目標、個人目標、活動意欲、目標による管理のそれぞれに与えられた評定は、間隔尺度として得点化した。

まず、集団目標と個人目標の認識を判断するために、それぞれの得点の平均値を算出し、その平均値によってそれぞれの目標の認識の高低を判断し、集団目標と個人目標の高低によって競技的スポーツ集団を分類した。

そして、その分類別におけるそれぞれの活動意欲を算出し、その活動意欲に対して、目標による管理の各要因の影響関係を単相関分析を用いて相関係数を計算し、T検定を用いて有意性を検証した。単相関分析においては、相関関係が認められても特定の因果関係を示すものではないが、本研究では、活動意欲とある要因の間に順相関が認められれば、その要因が原因であるという仮定の下に行われるものである。

## III 結果と考察

目標に対する認識の視点から、図2に示すとおり、目標に対する認識パターンによるメンバーの分類を行った。図の縦軸方向は、個人目標に対する認識の高低を示し、横軸方向は、集団目標に対する認識の高低を示すものである。個人目標認識、集団目標認識ともに高いメンバーを第I象限とし、以下、個人目標認識が高く、集団目標認識が低いメンバーを第II象限、個人目標認識が低く、集団目標認識が高いメンバーを第III象限、個人目標認識、集団目標認識ともに低いメンバーを第IV象限とした。

第Ⅰ象限の個人目標認識と集団目標認識がともに高い集団は、理想的な集団として考えられる。しかしながら、第Ⅳ象限の個人目標認識と集団目標認識がともに低い集団は、非理想的であるばかりか現実的に考えにくい。筆者は、第Ⅱ象限や第Ⅲ象限のように、個人目標認識と集団目標認識のギャップから生まれる影響要因の違いや、なぜそのような結果がもたらされるのかということを明らかにすることが意味あることと考えた。したがって、本研究においては、個人目標の認識が高く、集団目標の認識が低い第Ⅱ象限と、個人目標の認識が低く、集団目標の認識が高い第Ⅲ象限を比較することとした。

図3は目標の認識パターン別にみた活動意欲得点を示したものである。数字は平均得点であり、括弧内は標準偏差である。また、検定はT検定を用いた。

この結果から、個人目標に対する認識が高く集団目標に対する認識が低い第Ⅱ象限のメンバーの活動意欲は、集団目標に対する認識が高く個人目標に対する認識が低い第Ⅲ象限のメンバーの活動意欲よりも高いということが明らかになった。T検定による有意差もでている。

これは、集団目標に対する認識よりも、個人目標に対する認識の方が、本研究において対象とした集団においては、メンバーの活動意欲に影響を及ぼしているということである。この理由として、個人目標に対する認識が高いということは、内的な報酬に動機づけられているということが考えられ、集団と同一化することによって動機づけられているということが考えられる。

さらに、第Ⅱ、第Ⅲ象限のメンバーの活動意欲にどのような影響を及ぼすかということだけでなく、集団としてどのようなマネジメントを講じていくかという観点から、表4に示すとおり、メンバーの目標認識パターン別に、メンバーの活動意欲と目標による管理過程の各要因との単相関分析を行った。

個人目標に対する認識が高く、集団目標に対する認識が低い第Ⅱ象限のメンバーに対しては、

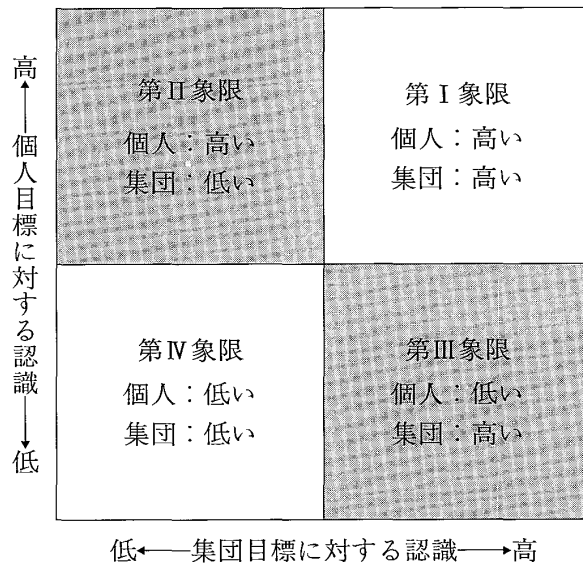


図2 目標に対する認識パターンの分類

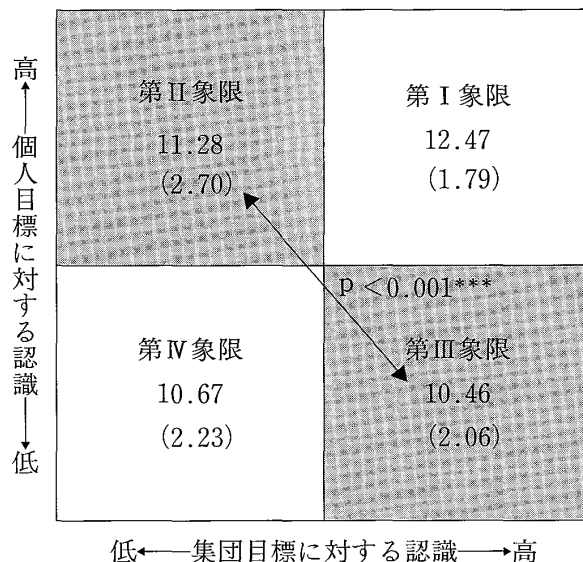


図3 目標に対する認識パターンの分類別にみた活動意欲の得点  
数字は平均得点、括弧内は標準偏差、検定はT検定

表4 メンバーの目標に対する認識別にみた活動意欲と目標による管理過程との関係（単相関係数）

目標に対する認識 目標による管理過程	第Ⅱ象限 個人：高い 集団：低い n = 36	第Ⅲ象限 個人：低い 集団：高い n = 28
〈目標設定への参画〉		
1. リーダーの目標と方針の明示	0.427**	-0.084
2. 事前の話し合いと調整	0.415*	0.258
3. 目標の設定と記入	0.327	0.335
4. 目標の見直しと話し合いおよび決定	0.240	0.289
5. 目標のとりまとめ	0.312	0.357
〈目標達成過程の統制〉		
1. リーダーの支持的・支援的な態度	0.085	0.350
2. メンバー自身の自己統制とリーダーの役割認識	-0.179	0.338
3. メンバーの自由裁量	-0.183	0.120
4. リーダーとメンバーとの円滑なコミュニケーション	0.112	0.358
5. メンバーの自己統制による自己啓発	-0.260	0.489**
〈目標達成結果の評価〉		
1. 一定期間後の評価	0.145	0.376*
2. 目標達成結果の測定	-0.150	0.254
3. リーダーとのコミュニケーション	0.119	0.441*
4. 次回への高目標を追求する	0.270	0.275
5. 自己評価による自己啓発を促す	-0.090	0.328

\* p&lt;0.05 \*\* p&lt;0.01

目標設定の1. リーダーの目標と方針の明示と2. 事前の話し合いと調整が高い単相関係数を示した。

これらの結果から、個人目標に対しての認識が高く、集団目標に対する認識が低い第Ⅱ象限のメンバーに対しては、目標設定に関して、監督やリーダーがメンバーと事前の話し合いと調整の場を設けたり、共通の認識をもたせる努力をしたりすることによって、集団目標をしっかりと明示する必要があることを示唆している。第Ⅱ象限のメンバーが高い活動意欲をもって取り組むためには、目標設定への参画を重要にする必要があると考えられる。

一方、集団目標に対する認識が高く、個人目標に対する認識が低い第Ⅲ象限のメンバーに対しては、目標達成過程の統制の5. メンバーの自己統制による自己啓発、目標達成結果の評価の1. 一定期間後の評価と3. リーダーとのコミュニケーションが高い単相関係数を示した。

これらの結果から、集団目標に対する認識が高く個人目標の認識が低いメンバーに対しては、集団に依存する傾向が強いためか、監督やリーダーはメンバー自身による活動の統制力を引き出したり、積極的に促したりし、一定期間後の評価や目標達成結果に対する評価を必ず行う必要があることを示唆している。第Ⅲ象限のメンバーが高い活動意欲をもって取り組むためには、目標達成過程のメンバーによる自己統制を行うことと目標達成結果の評価を必ず行うことが重要であると考えられる。



## IV ま と め

本研究では、集団目標と個人目標がメンバーの活動意欲に及ぼす影響について、目標による管理の観点から分析を行ってきた。

これらの結果から、個人目標に対する認識が高いメンバーは、集団目標に対する認識が高いメンバーに比べ、活動意欲が高いことが明らかになった。そして、個人目標に対する認識が高いメンバーは、内的な報酬によって動機づけられ、集団の目標に対する認識が高いメンバーは、集団と同一化することによって動機づけられているということが明らかになった。

また、個人目標に対する認識が高いメンバーは、目標の設定をしっかりと行うことによって活動意欲が高められ、集団目標に対する認識が高いメンバーは、メンバー自身の自己統制や、活動結果に対する評価をしっかりと行うことによって、活動意欲が高められることが明らかとなった。

集団において、目標を立てることは当たり前のようになされている。仮に目標を立てない集団があるならば、その集団の成果は言うまでもないであろう。集団における個人が、それぞれ意味のある活動が可能になるように、リーダーや指導者は考えていきたいものである。

本研究においては、大学の集団を対象としたが、小学校、中学校、高等学校における競技的スポーツ集団・クラブに反映させることにより、勝敗による満足感や充実感だけではなく、豊かな活動になることを望むものである。

## 引用・参考文献

- 1) Drucker, P. F.: The Practice of Management, Haper & Brothers, 1954.
- 2) McGregor, D.: The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960, pp.38-39, 52-69.
- 3) 野田一夫：現代の経営上巻，自由国民社，1954，pp.160，170-198.
- 4) 野田一夫：現代の経営下巻，自由国民社，1954，pp.127，136-138.
- 5) Barnard, C. I.: The Function of the Executive Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.
- 6) 山本安次郎：新訳経営者の役割，グイヤモンド社，1981，p.23.
- 7) 山之内靖，永易浩一：イギリスの工場・日本の工場，筑摩書房，1987，p.i-ii.
- 8) Pelz, D. C. & Andrews, F. M.: Scientists in Organization, productive climate for research and development, 1966.
- 9) Patchen, M.: Participation, Achievement, and Involvement on the Job, 1970.
- 10) 西田耕三：なにが仕事意欲をきめるか，白桃書房，1986，p.64.
- 11) 永田靖章，市野聖治，永谷稔：競技的運動クラブの満足度に影響を及ぼすクラブ員の意欲及びリーダーシップと組織風土に関する研究．愛知教育大学研究報告第43輯，1994，pp.13-22.
- 12) 永田靖章，市野聖治，永谷稔，Somsak. P：競技的運動クラブの組織成果と部員の意欲に影響

- を及ぼすリーダーシップと組織風土に関する研究. 愛知教育大学研究報告第 44 輯, 1995, pp.1-12.
- 13) 市野聖治, 永田靖章: 競技的運動集団の活動意欲の規定要因について. 日本体育学会第 44 回大会号, 1993, p.444.
- 14) 占部都美: 経営学辞典, 中央経済社, 1967, p.601.
- 15) 幸田一男: 最新目標による管理. 産業能率大学出版部, 1989, p.61-64.
- 16) Migliore, R. H., : (小林薫訳), 戦略経営と目標管理, 産業能率大学出版, 1983, p.45-46. (An M. B. O. Approach to Long-Range Planning, Prentice-Hall, 1983.)
- 17) 金津健治: 目標管理の手引き, 日本経済新聞社, 1996, pp.13-15.
- 18) 城戸崎雅崇: 目標管理のやり方がおもしろいほどわかる本, 中経出版, 1997, pp.10-11, 88, 94.
- 19) 野中郁次郎, 加護野忠男, 小松陽一, 奥村昭博, 坂下昭宣: 組織現象の理論と測定, 千倉書房, 1991, pp.98-112.